La nouvelle gestion publique

Nicolae SFETCU
nicolae@sfetcu.com

Sfetcu, Nicolae (2025), « La nouvelle gestion publique », *Index Academic*, Vol. I 2025, DOI : 10.58679/IA17911, https://www.indexacademic.ro/pdf/la-nouvelle-gestion-publique/

© 2025 Nicolae Sfetcu.

Table des matières

La nouvelle gestion publique 1

La nouvelle gestion publique 3

Résumé 3

Introduction 3

Les éléments spécifiques et les principales fonctionnalités 4

Les principes fondamentaux 5

Les réformes 6

Les critiques 7

Conclusion 9

Bibliographie 10

La nouvelle gestion publique

Nicolae SFETCU[1]
nicolae@sfetcu.com

Résumé

La nouvelle gestion publique est apparue à la fin du XXe siècle comme un changement de paradigme des modèles bureaucratiques traditionnels vers une approche plus orientée vers le marché. Ancré dans les principes d'efficience, d'efficacité et de responsabilité, la nouvelle gestion publique préconise l'adoption de pratiques de gestion du secteur privé vers le secteur public. La nouvelle gestion publique a considérablement influencé l'administration publique ; cependant, il a également été critiqué.
Mots-clés : nouvelle gestion publique, nouveau management public, administration publique

Introduction

L'administration publique traditionnelle a commencé à la fin du 19e siècle, a atteint son apogée après 1945[2] et a pris fin au bout d'environ 100 ans. Les objectifs ont été fixés par les élus puis affinés par des experts techniques[3]. Les éléments clés de l'administration publique traditionnelle[4] :

- Respect des procédures standardisées
- Séparation de la pensée et de l'action
- Séparation de la formulation et de la mise en œuvre des politiques
- Dichotomie politique et administrative
- Le gouvernement prend le contrôle du produit public

Lorsque l'administration publique traditionnelle n'a plus réussi à correspondre à la gestion gouvernementale, les pays développés ont eu recours à un nouveau paradigme appelé « nouveau management public », ou « nouvelle gestion publique » (en anglaise, "new public management", NPM), faisant appel à une théorie dite du « gouvernement entrepreneurial » proposée par Osborne et Gaebler dans « Reinventing Government » [5].

La nouvelle gestion publique (également appelée "nouveau management public", NMP) est apparue à la fin du XXe siècle comme un changement de paradigme des modèles

[1] Chercheur - Académie Roumaine - Comité Roumain pour l''Histoire et la Philosophie des Sciences et des Techniques (CRIFST), Division Histoire des Sciences (DIS), ORCID : 0000-0002-0162-9973
[2] Waldo, *The Administrative State*.
[3] Wolf, « A Theory of Nonmarket Failure ».
[4] Xu et al., « The Third Wave of Public Administration ».
[5] Osborne et Gaebler, *Reinventing Government*.

bureaucratiques traditionnels vers une approche plus orientée vers le marché[6]. Ancré dans les principes d'efficience, d'efficacité et de responsabilité, le NPM préconise l'adoption de pratiques de gestion du secteur privé vers le secteur public[7].

Les éléments spécifiques et les principales fonctionnalités

La nouvelle gestion publique est devenue l'approche dominante de l'administration publique dans les années 1980 et 1990, apparaissant comme une alternative aux échecs de l'administration publique traditionnelle, fondée sur les principes du marché et la rationalité économique[8]. Les gestionnaires publics sont assimilés aux « entrepreneurs ».

Les éléments spécifiques de la nouvelle gestion publique[9] :

- Le travail du gouvernement est de diriger
- Le mécanisme de la concurrence
- Rendement au travail
- Services centrés sur le client
- Les besoins des clients passent avant la bureaucratie
- Décentralisation du gouvernement
- Gestion du style de marché

Les principales fonctionnalités de NPM incluent :

Décentralisation : Déléguer des pouvoirs à des niveaux inférieurs de gouvernement ou à des agences indépendantes pour favoriser la flexibilité et la réactivité. [10]

Mesure des performances : Mettre en œuvre des mesures de performances pour évaluer et améliorer la prestation de services. [11]

Concurrence : Introduire des mécanismes concurrentiels dans les services publics pour accroître la qualité et réduire les coûts. [12]

Orientation client : Considérer les citoyens comme des clients et donner la priorité à leurs besoins et à leur satisfaction. [13]

Le NMP a considérablement influencé l'administration publique en promouvant une culture de gestion axée sur les résultats, qui encourage l'innovation et met l'accent sur la qualité

[6] Hood, « A Public Management for All Seasons? »
[7] Pollitt et Bouckaert, *Public Management Reform*.
[8] Hood, « A Public Management for All Seasons? »
[9] Xu et al., « The Third Wave of Public Administration ».
[10] Dunleavy et al., « New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance ».
[11] Osborne et Gaebler, *Reinventing Government*.
[12] Pollitt et Bouckaert, *Public Management Reform*.
[13] Osborne et Gaebler, *Reinventing Government*.

des services[14]. Cependant, il a également été critiqué pour avoir donné la priorité à l'efficacité plutôt qu'à l'équité et pour avoir potentiellement porté atteinte à l'éthique du service public[15].

Les principes fondamentaux

Les principes fondamentaux de la nouvelle gestion publique dépendent des médias électroniques :

Responsabilité et transparence : L'un des principes fondamentaux de la nouvelle gestion publique est la responsabilité, selon laquelle les institutions publiques sont tenues responsables de leurs actions et décisions. Les médias électroniques jouent un rôle crucial dans la responsabilisation des responsables gouvernementaux et des institutions en fournissant une plateforme permettant de contrôler leurs activités. Grâce au journalisme d'investigation, aux médias sociaux et aux forums en ligne, les médias électroniques dénoncent la corruption, l'inefficacité et les mauvaises pratiques dans le secteur public. Cette transparence encourage la confiance entre les citoyens et le gouvernement, renforçant ainsi les principes de gouvernance démocratique.

Implication des citoyens : La gouvernance démocratique met l'accent sur la participation des citoyens aux processus décisionnels. Les médias électroniques servent de pont entre les citoyens et les décideurs, facilitant le dialogue et l'engagement. Des plateformes telles que les réseaux sociaux, les pétitions en ligne et les sites Web interactifs permettent aux citoyens d'exprimer leurs opinions, de proposer des idées et de discuter de diverses questions politiques. Cette participation citoyenne accrue conduit à une prise de décision plus éclairée et garantit que les politiques publiques reflètent les besoins et les préférences de la population.

Efficacité et innovation : La nouvelle gestion publique préconise une prestation efficace des services publics. Les médias électroniques contribuent à cet objectif en rationalisant les canaux de communication, en réduisant les formalités administratives et en favorisant l'innovation dans la prestation de services. Les plateformes en ligne permettent aux gouvernements de diffuser des informations, de recueillir des commentaires et de fournir des services de manière rapide et rentable. En outre, les technologies numériques telles que l'analyse des données et l'intelligence

[14] Hood, « A Public Management for All Seasons? »
[15] Alford et Hughes, « Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management ».

artificielle améliorent l'efficacité du gouvernement en optimisant l'allocation des ressources, en anticipant les besoins du public et en améliorant la qualité des services.

Renforcer les valeurs démocratiques : Les médias électroniques jouent un rôle essentiel dans la promotion des valeurs démocratiques telles que la liberté d'expression, la transparence et l'État de droit. Grâce au journalisme en ligne, au journalisme citoyen et à l'activisme numérique, les médias électroniques favorisent un environnement dans lequel diverses voix peuvent être entendues et où les opinions dissidentes peuvent être exprimées sans crainte de représailles. En demandant des comptes aux gouvernements et en préconisant des réformes démocratiques, les médias électroniques contribuent à renforcer les institutions démocratiques et à protéger les libertés civiles.

Le terme a été inventé à la fin des années 1980 par Christopher Hood pour désigner un accent nouveau (ou renouvelé) sur l'importance de la gestion et de « l'ingénierie de production » dans la prestation des services publics[16]. Le terme exprime l'idée que le flux cumulé de décisions politiques au cours des vingt dernières années a entraîné un changement substantiel dans la gouvernance et la gestion du « secteur étatique » [17].

Les réformes

La nouvelle gestion publique est utilisée depuis les années 1980 dans le cadre d'un effort visant à rendre la fonction publique plus commerciale et à améliorer son efficacité en utilisant des modèles de gestion du secteur privé[18]. Les réformes de chaque pays se sont concentrées sur des domaines spécifiques[19]. Les réformes du NMP se sont souvent concentrées sur « le rôle central des citoyens qui étaient les bénéficiaires des services ou les clients du secteur public » [20]. Les thèmes principaux étaient « le contrôle financier, l'optimisation des ressources, l'augmentation de l'efficacité..., l'identification et la fixation d'objectifs et le suivi continu des performances, la transmission... du pouvoir aux cadres supérieurs »[21]. La performance a été évaluée au moyen d'audits, de références et d'examens de performance.

[16] Hood, « A Public Management for All Seasons? »
[17] Morisson et Doussineau, « Regional Innovation Governance and Place-Based Policies ».
[18] Hood, « A Public Management for All Seasons? »
[19] Schedler et Proeller, « The New Public Management ».
[20] MSG Content Team, « New Public Management Model ».
[21] MSG Content Team, « New Public Management Model ».

Le NMP a d'abord été utilisé dans les pays anglo-saxons, puis étendu à l'échelle mondiale pour participer à une économie mondialisée. Le NMP est particulièrement associé aux pays les plus industrialisés de l'OCDE, prenant le monde des affaires comme modèle à appliquer dans le contexte du secteur public et de l'administration publique. Dans le NMP, les citoyens sont considérés comme des « clients » et les fonctionnaires comme des gestionnaires publics. L'approche NMP contraste avec le modèle traditionnel d'administration publique, guidé par des réglementations, des lois et des procédures administratives. « Dans le cadre des réformes de la nouvelle gestion publique, les gestionnaires publics peuvent offrir une gamme de choix parmi lesquels les clients peuvent choisir, y compris le droit de se retirer complètement du système de prestation de services »[22].

Le NMP a été accepté comme « la référence en matière de réforme administrative » [23] dans les années 1990. Ses principes de base ont été décrits par Christopher Hood en 1991[24] :

- *normes de performance* : pour clarifier les objectifs
- *contrôles des résultats* : en « passant du recours aux contrôles des intrants et aux procédures bureaucratiques à des règles basées sur des contrôles des résultats mesurés par des indicateurs de performance quantitatifs »
- *décentralisation* : un cadre décentralisé par une adaptation spécifique aux situations
- *concurrence* : promouvoir la concurrence dans le secteur public
- *management* : contrats de travail à court terme, business plans, déclarations de mission
- *réduction des coûts* : maintenir les coûts bas et l'efficacité élevée.

Les critiques

Les critiques du « nouveau management public » incluaient le rôle différent du public[25], l'utilisation de la théorie seulement par certains pays[26] et le manque de fondements théoriques réels et rigoureux[27].

Les critiques du NMP affirment qu'il existe des frontières floues entre l'élaboration des politiques et la prestation de services, ce qui diminue la capacité des citoyens à choisir efficacement les services gouvernementaux appropriés dont ils ont besoin : « La notion de choix est essentielle

[22] Kaboolian, « The New Public Management ».
[23] Farazmand et Pinkowski, *Handbook of Globalization, Governance, and Public Administration*.
[24] Hood, « A Public Management for All Seasons? »
[25] Dawson et Dargie, « New Public Management ».
[26] Kickert, « Public Governance in the Netherlands ».
[27] Frederickson et al., *The public administration theory primer, third edition*.

au concept économique de client. En général, au sein du gouvernement, il n'existe que peu ou pas d'alternatives. » [28] Le NMP remet également en question l'intégrité et la conformité des gestionnaires : « Le gouvernement doit être responsable envers l'intérêt public au sens large, et pas seulement envers les clients ou consommateurs immédiats individuels [des services gouvernementaux] » [29]. Ainsi, de nombreux chercheurs estiment que le NMP a atteint son apogée, notamment en raison de l'ère numérique et de la nouvelle importance de la technologie. Le NMP continuerait de croître uniquement dans les pays les moins industrialisés. [30]

Selon Dunleavy, le NMP était un phénomène à deux niveaux[31] : une théorie du changement managérial basée sur l'importation dans le secteur public de concepts centraux issus des pratiques commerciales, et une théorie influencée par les choix publics. Les principaux thèmes du NMP étaient axés sur la désagrégation (briser les grandes hiérarchies du secteur public) [32], la concurrence (séparation acheteur/fournisseur dans les structures publiques) et l'incitation (récompenser la performance des managers) [33].

Les changements du NMP eux-mêmes ont eu de forts impacts négatifs sur les capacités autonomes des citoyens[34]. Les critiques ont fait valoir que la réduction des coûts par les entrepreneurs signifiait souvent une baisse de la qualité[35]. L'accent mis par le NMP sur la désagrégation et la concurrence a automatiquement augmenté le nombre d'unités administratives et créé des interrelations plus complexes et dynamiques[36], avec des effets négatifs sur les niveaux de compétence des citoyens.

Si les médias électroniques ont le potentiel de promouvoir les principes d'une nouvelle gestion publique et d'une gouvernance démocratique, ils présentent également des défis et des risques. Des questions telles que la désinformation, la fracture numérique et les problèmes de confidentialité doivent être abordées pour garantir que les médias électroniques constituent une force de changement positif plutôt qu'un outil de manipulation ou d'exclusion. En outre, des efforts devraient être déployés pour améliorer l'éducation aux médias et les compétences numériques des

[28] Denhardt et Denhardt, « The New Public Service ».
[29] Denhardt et Denhardt, « The New Public Service ».
[30] Dunleavy et al., « New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance ».
[31] Dunleavy, « The Globalization of Public Services Production ».
[32] Barzelay, *The New Public Management*.
[33] Dunleavy, « The Globalization of Public Services Production ».
[34] Dunleavy, « The Globalization of Public Services Production ».
[35] Moss et Eaton, « A NATION CHALLENGED ».
[36] Moynihan et Roberts, « Public Service Reform and the New Security Agenda ».

citoyens afin de leur permettre d'évaluer l'information de manière critique et de participer activement aux processus démocratiques.

La critique de Robert Denhardt, qui a proposé la théorie du « Nouveau Service Public », touchait aux aspects suivants[37] : a) le NMP devrait servir les citoyens plutôt que les clients, b) l'intérêt public était un objectif plutôt qu'un sous-produit, c) accorder une plus grande importance à la citoyenneté, d) la nécessité d'une réflexion stratégique et d'une action démocratique, e) une responsabilité élevée, f) un service sans direction, g) une concentration excessive sur la productivité.

Le Nouveau Service Public (NPS) est une nouvelle théorie centrée sur le citoyen qui remet directement en question le paradigme clientéliste et rationaliste du nouveau management public. [38]

Une alternative serait la gouvernance de l'ère numérique (DEG), centrée sur l'information et la technologie[39]. Dans les pays dotés d'une technologie adéquate, le NPM ne peut plus rivaliser très bien avec le DEG. A. M. Omar a défié la DEG en intégrant l'approche de gouvernance à la technologie des médias sociaux, fournissant ainsi la base théorique et pratique nécessaire à l'application efficace des médias sociaux dans le processus de gouvernance. [40]

Conclusion

Le NMP a considérablement influencé l'administration publique en promouvant une culture de gestion axée sur les résultats, en encourageant l'innovation et en mettant l'accent sur la qualité des services. Cependant, il a également été critiqué pour avoir donné la priorité à l'efficacité plutôt qu'à l'équité et pour avoir potentiellement porté atteinte à l'éthique du service public.

La convergence de la nouvelle gestion publique, de l'administration électronique et des médias sociaux a fondamentalement transformé le paysage de l'administration publique[41]. À mesure que ces concepts continuent d'évoluer, l'avenir de la gouvernance verra probablement encore plus d'intégration de technologies et de pratiques innovantes, garantissant que l'administration publique reste réactive, responsable et inclusive[42]. Relever les défis associés sera

[37] Denhardt et Denhardt, « The New Public Service ».
[38] Denhardt et Denhardt, « The New Public Service ».
[39] Dunleavy et al., « New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance ».
[40] Omar, *Digital Era Governance and Social Media*.
[41] Alford et Hughes, « Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management ».
[42] Pollitt et Bouckaert, *Public Management Reform*.

crucial pour libérer tout le potentiel de ces approches transformatrices, conduisant à terme à un secteur public plus efficace et centré sur les citoyens[43].

Bibliographie

Alford, John, et Owen Hughes. « Public Value Pragmatism as the Next Phase of Public Management ». *The American Review of Public Administration* 38, nº 2 (2008): 130-48. https://doi.org/10.1177/0275074008314203.

Barzelay, Michael. *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*. University of California Press, 2001.

Dawson, Sandra, et Charlotte Dargie. « New Public Management: An Assessment and Evaluation with Special Reference to UK Health ». *Public Management: An International Journal of Research and Theory* 1, nº 4 (1999): 459-81. https://doi.org/10.1080/14719039900000021.

Denhardt, Janet V., et Robert B. Denhardt. « The New Public Service: Serving, Not Steering ». Routledge & CRC Press, 2015. https://www.routledge.com/The-New-Public-Service-Serving-Not-Steering/Denhardt-Denhardt/p/book/9781138891258.

Dunleavy, Patrick. « The Globalization of Public Services Production: Can Government be "Best in World"? » *Public Policy and Administration* 9 (juin 1994): 36-64. https://doi.org/10.1177/095207679400900204.

Dunleavy, Patrick, Helen Margetts, Simon Bastow, et Jane Tinkler. « New Public Management Is Dead—Long Live Digital-Era Governance ». *Journal of Public Administration Research and Theory* 16, nº 3 (2006): 467-94. https://doi.org/10.1093/jopart/mui057.

Farazmand, Ali, et Jack Pinkowski, éd. *Handbook of Globalization, Governance, and Public Administration*. Routledge, 2006. https://doi.org/10.1201/b13629.

Frederickson, H., Kevin Smith, Christopher Larimer, et Michael Licari. *The public administration theory primer, third edition*. In *The Public Administration Theory Primer, Third Edition*. 2018. https://doi.org/10.4324/9780429494369.

Hood, Christopher. « A Public Management for All Seasons? » *Public Administration* 69, nº 1 (1991): 3-19. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x.

Kaboolian, Linda. « The New Public Management: Challenging the Boundaries of the Management vs. Administration Debate ». *Public Administration Review* 58, nº 3 (1998): 189-93. https://doi.org/10.2307/976558.

Kickert, Walter J.M. « Public Governance in the Netherlands: An Alternative to Anglo-American 'Managerialism' ». *Public Administration* 75, nº 4 (1997): 731-52. https://doi.org/10.1111/1467-9299.00084.

Morisson, Arnault, et Mathieu Doussineau. « Regional Innovation Governance and Place-Based Policies: Design, Implementation and Implications ». *Regional Studies, Regional Science*, Routledge, 1 janvier 2019. world. https://rsa.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/21681376.2019.1578257.

Moss, Michael, et Leslie Eaton. « A Nation Challenged: Aviation Security; Security Firms Ever Mindful To Cut Costs ». U.S. *The New York Times*, 15 novembre 2001. https://www.nytimes.com/2001/11/15/us/a-nation-challenged-aviation-security-security-firms-ever-mindful-to-cut-costs.html.

[43] Osborne et Gaebler, *Reinventing Government*.

Moynihan, Donald P., et Alasdair S. Roberts. « Public Service Reform and the New Security Agenda ». SSRN Scholarly Paper 1366106. Rochester, NY, 20 janvier 2002. https://papers.ssrn.com/abstract=1366106.

MSG Content Team. « New Public Management Model ». 2024. https://www.managementstudyguide.com/new-public-management.htm.

Omar, Abdul Malik. *Digital Era Governance and Social Media: The Case of Information Department Brunei*. IGI Global, 2020, 19-35. https://doi.org/10.4018/978-1-7998-1851-9.ch002.

Osborne, David, et Ted A. Gaebler. *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*. Basic Books, 1992.

Pollitt, Christopher, et Geert Bouckaert. *Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*. OUP Oxford, 2011.

Schedler, K., et Isabella Proeller. « The New Public Management : A Perspective from Mainland Europe ». 2002. https://www.semanticscholar.org/paper/The-new-public-management-%3A-a-perspective-from-Schedler-Proeller/aedcb28959c721c2823a86c19def132d727e5310.

Waldo, Dwight. *The Administrative State: A Study of the Political Theory of American Public Administration*. Routledge, 2017. https://doi.org/10.4324/9781315130859.

Wolf, Charles. « A Theory of Nonmarket Failure: Framework for Implementation Analysis ». *The Journal of Law and Economics* 22, nº 1 (1979): 107-39. https://doi.org/10.1086/466935.

Xu, Runya, Qigui Sun, et Wei Si. « The Third Wave of Public Administration: The New Public Governance ». *Canadian Social Science* 11, nº 7 (2015): 7. https://doi.org/10.3968/%x.